

Gleichberechtigungsmaßnahmen und Entwicklungen im Personalmanagement in Europa

Hegewisch, Ariane

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hegewisch, A. (1993). Gleichberechtigungsmaßnahmen und Entwicklungen im Personalmanagement in Europa. In K. Hausen, & G. Krell (Hrsg.), *Frauenerwerbsarbeit : Forschungen zu Geschichte und Gegenwart* (S. 198-214). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409968>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Gleichberechtigungsmaßnahmen und Entwicklungen im Personalmanagement in Europa

Ariane Hegewisch

Seit den späten 70er Jahren, und besonders in der zweiten Hälfte der 80er Jahre, haben - angeführt von öffentlichen Arbeitgebern - mehr und mehr Organisationen gezielt Gleichberechtigungsmaßnahmen¹ ergriffen, oft unterstützt von Frauenbeauftragten und anderen Fachreferenten für Diskriminierung (z. B. aufgrund ethnischer Herkunft oder körperlicher Behinderung). Das Price Waterhouse Cranfield Projekt² ermöglicht es zu untersuchen, inwiefern Arbeitgeber in ihrer Personalarbeit die Prinzipien der Gleichberechtigung berücksichtigen, und welche Auswirkungen generelle Entwicklungstendenzen der betrieblichen Personalpolitik auf die Verwirklichung der Gleichberechtigung haben.

- 1 Der Begriff "Gleichberechtigungsmaßnahmen" wird hier statt "Frauenförderung" benutzt, um das weitere Feld der Diskriminierung, z.B. auf Grund von ethnischer oder nationaler Herkunft oder körperlicher Behinderungen miteinzubeziehen. In diesem Sinne ist er insbesondere in Großbritannien und den Niederlanden gebräuchlich.
- 2 Das Price Waterhouse Cranfield Project ist ein Forschungsinstitut an der Cranfield School of Management in Großbritannien. Seit 1989 wird im Rahmen dieses Projektes in zehn europäischen Ländern (einschließlich dreier Länder, die nicht Mitglied der EG sind) alljährlich in allen Wirtschaftssektoren eine schriftliche Befragung von privaten und öffentlichen Arbeitgebern mit mindestens 200 Arbeitnehmern durchgeführt. Gegenstände der Umfrage sind die Hauptfelder der betrieblichen Personalarbeit. Die Ergebnisse des zweiten Jahres, auf die sich hier bezogen wird, wurden zu Beginn des Jahres 1991 erhoben und stützen sich auf die Antworten von 5500 Arbeitgebern. In Westdeutschland (die neuen Bundesländer können erst 1992 mit einbezogen werden) antworteten 1000 Unternehmen. Die Ergebnisse reflektieren in jedem Land sowohl die sektorale wie die Größenverteilung der Unternehmen. In jedem der zehn Mitgliedsländer arbeitet das Projekt in Kooperation mit einer Universität (in Westdeutschland mit der Universität Mannheim; in Ostdeutschland mit der TU Dresden). Expertenrunden von Personaldirektoren helfen in jedem Land bei der qualitativen Bewertung der Ergebnisse (vgl. Brewster et al. 1991).

1. Die durch die EG gesetzten Rahmenbedingungen

"Gleichbehandlung von Männern und Frauen" war und ist ein wichtiger Grundsatz der Europäischen Gemeinschaft. Die aktive rechtliche Umsetzung des Gleichbehandlungsprinzips zugunsten von Frauen hat hauptsächlich in den 70er Jahren stattgefunden. Ergebnisse sind u. a. fünf Richtlinien zur Gleichbehandlung (vgl. den Beitrag von Hortense Hörburger). Während der 80er Jahre ist durch konservativere Regierungen in mehreren Mitgliedsstaaten die Verabschiedung weiterer Richtlinien blockiert worden (vgl. Hörburger 1990, S. 34). Fortschritte sind seither eher indirekt durch die Entscheidungen des Europäischen Gerichtshof erreicht worden; dies gilt z.B. für die Gleichbehandlung von Teilzeitbeschäftigten und für die Altersversorgung.

Die Bedeutung der EG Gleichberechtigungsmaßnahmen soll hier nicht überbetont werden. Man muß nur die weiterhin bestehende geschlechtsspezifische Arbeitsverteilung, die Konzentration von Frauen in prekären Beschäftigungsverhältnissen und die Entgeltungleichheit betrachten, um zu sehen, wie wenig insgesamt erreicht worden ist. Auch hängt vieles von den Rechtsstreiten einzelner Frauen ab, und deren erfolgreicher Ausgang wiederum von der Interpretation der Rechtsnormen durch die Richter des Europäischen Gerichtshofes. Dies sind wacklige Fundamente.

Andererseits ist die Bedeutung der Tatsache, daß europäisches Recht nationales Recht bricht, nicht zu unterschätzen. Dies ist, um ein Beispiel zu nennen, für die britische Frauen- und Gewerkschaftsbewegung der letzten zehn Jahre sehr wichtig gewesen. Die Fortschritte, die errungen worden sind, wie z.B. die Gesetzgebung zur gleichen Entlohnung bei gleichwertiger Arbeit, sind nur auf Grund der Römischen Verträge - und gegen den erheblichen Widerstand der britischen Regierung - möglich gewesen. In Großbritannien gibt es weniger Arbeitsschutzmaßnahmen als in anderen europäischen Ländern, und dies ist wohl ein Grund, weshalb inzwischen Juristen der Arbeiterbewegung die positiveren rechtlichen Regelungen der EG so weit wie möglich nutzen. Auch im Vergleich zur Diskriminierung auf Grund von "Rasse" und/oder "ethnischer" bzw. "nationaler Herkunft", wo ein Berufen auf das europäische Recht nicht möglich war und ist, und es deshalb keine Instanz gibt, die der konservativen Grundeinstellung der bri-

tischen Regierung entgegengesetzt werden kann, wird die Bedeutung der EG-Rechtsnormen für Frauen hervorgehoben.

Zusammenfassend kann man vielleicht sagen, daß die EG zwar nicht die Grundrechte der Gleichstellung von Männern und Frauen garantiert, daß aber die Römischen Verträge und das, was von der Sozialcharta nach Maastricht übriggeblieben ist, denen, die an wirklicher Gleichberechtigung für Frauen interessiert sind, ein Instrument zur Verwirklichung dieser Forderung in die Hand geben³. Inwiefern dieses Instrument effektiv zur Durchsetzung der Interessen von Frauen eingesetzt werden kann, hängt von der politischen Präsenz und Macht derer ab, die diese Interessen vertreten, und nicht zuletzt vom Einfluß der Frauenbewegung auf die Institutionen der EG und der einzelnen Mitgliedsstaaten.

2. Betriebliche Gleichberechtigungsmaßnahmen

Inwieweit die nächste Dekade eine Umsetzung des Gleichbehandlungsprinzips - mit positiven Auswirkungen auf die Stellung der Frau im Berufsleben - erlauben wird, hängt nicht zuletzt auch von Entwicklungen der betrieblichen Personalarbeit ab, und von dem Druck, den Frauen durch Gewerkschaften, die Frauenbewegung und durch Institutionen wie Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte auf Betriebsebene ausüben können. In Schweden z.B. sind Arbeitgeber seit 1978 gezwungen, ihre Personalarbeit auf Diskriminierung zu überprüfen und positive Frauenfördermaßnahmen einzuführen. In den meisten anderen europäischen Ländern ist die Gesetzgebung auf ein Diskriminierungsverbot beschränkt. Es gibt keine Verpflichtung zu Frauenförderungsmaßnahmen, sondern dies bleibt der freiwilligen Initiative einzelner Arbeitgeber überlassen.

Wie man aus Tabelle 1 erschen kann, ist die Einführung von Förderungsmaßnahmen (hier gemessen an der Erhebung der Frauenquote in der Personalbeschaffung, Beförderung und Aus- und Weiterbildung, die eine wichtige Voraussetzung effektiver Frauenförderung ist) auf eine, wenn auch nicht kleine, Minderheit von Arbeitgebern beschränkt.

3 Seit dem Beitritt von Finnland, Österreich und Schweden zum Europäischen Wirtschaftsraum gelten die EG Rechtsnormen für Frauen auch dort.

Tab. 1: Die Erhebung der Frauenquote bei der Personalbeschaffung, der Aus- und Weiterbildung und bei Beförderungen in Organisationen mit 200 und mehr Beschäftigten (in %)

Personalbeschaffung										
Land ⁴	CH	D	DK	E	F	I	N	NL	S	UK
Privat	36	35	5	26	25	30	33	41	38	47
Öffentlich+	*	64	21	*	18	*	56	93	43	73
Aus- und Weiterbildung										
Land	CH	D	DK	E	F	I	N	NL	S	UK
Privat	27	17	4	14	22	16	32	26	31	27
Öffentlich+	*	50	14	*	11	*	38	57	49	27
Beförderungen										
Land	CH	D	DK	E	F	I	N	NL	S	UK
Privat	30	13	5	16	25	18	32	30	33	31
Öffentlich+	*	52	19	*	11	*	37	50	48	39

* Ungenügender Datensatz

+ Die Daten für öffentliche Arbeitgeber (West)Deutschlands stammen aus 1990.

Quelle: Price Waterhouse Cranfield Project 1991²

Ebenso wie die westeuropäische Gesetzgebung zur Gleichberechtigung ist auch die betriebliche Frauenförderung "very much the product of the era of welfare capitalism" (Cockburn 1991, S. 35), ein Produkt der sozialen Marktwirtschaft und der Massenproduktion. Dies impliziert große Produktionseinheiten, zentralisierte Personalarbeit und zentralisierte Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen. Damit ist selbstverständlich nicht quasi automatisch der Einsatz von Frauenförderungsmaßnahmen garantiert. Aber eine wichtige Voraussetzung dafür ist geschaffen, denn in Organisationen ohne eine zentral geregelte, systematische Personalarbeit ist es ungleich

⁴ In den Tabellen werden die folgenden Abkürzungen benutzt: CH: Schweiz; D: Deutschland (nur Altbundesländer); DK: Dänemark; E: Spanien; F: Frankreich; I: Italien; N: Norwegen; NL: Niederlande; S: Schweden; UK: Großbritannien, einschließlich Nordirlands.

schwieriger, etwas gegen die willkürliche Diskriminierung zugunsten von Männern zu tun. Großen Unternehmen fällt es oft auch leichter, die Kosten von Gleichberechtigungsmaßnahmen zu tragen und zu verteilen; ebenso bieten diese oft bessere Möglichkeiten zur Karriereentwicklung.

Ein weiteres Merkmal der Zeit des "Wohlfahrtskapitalismus" ist die Expansion des Wohlfahrtsstaates gewesen - und mit ihm die der Arbeitsplätze für Frauen in öffentlichen Organisationen. Besonders in den skandinavischen Ländern und Großbritannien ist dabei auf Teilzeitarbeit gebaut worden. Im öffentlichen Dienst haben Frauen zum Teil die Wahl zwischen Voll- und Teilzeitarbeit. Auch waren und sind dort viele Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse zumindest unbefristet und sozialversichert, wenn auch sekundär im Sinne von Bezahlung und Karrieremöglichkeiten. Auch wenn dies nicht immer zutreffend war (vgl. den Beitrag von Ursula Nienhaus) und ist, gelten doch aus der sozialdemokratischen Tradition öffentliche Arbeitgeber als 'gute Arbeitgeber'. Auf jeden Fall sind sie Prototypen des zentralisierten Personalwesens und - wie aus Tabelle 1 zu ersehen ist - Vorreiter von Frauenförderungsmaßnahmen.

3. Relevante Entwicklungen des Personalmanagements

Die Erfolgsschancen von Frauenförderungsmaßnahmen, d.h. vom Schaffen eines betrieblichen Umfeldes, das mittelbare und unmittelbare Diskriminierung verhindert und Frauen berufliches Weiterkommen ermöglicht, hängen nicht nur vom Willen der Arbeitgeber ab, Gleichberechtigungsmaßnahmen einzuführen. Sie werden auch durch allgemeine Entwicklungen des Personalmanagements beeinflusst. Die Unternehmensentwicklung der 80er und 90er Jahre ist zunehmend durch eine Dezentralisierung und Fragmentierung der Produktionseinheiten gekennzeichnet, sei es durch die Auslagerung von Dienstleistungen oder Produktion an Subunternehmen oder durch die interne Dezentralisierung, z.B. die Einrichtung von Profitcentern (vgl. Kinnie 1989). In Personalmanagementtheorien der 80er Jahre wird betont, daß auch die Personalarbeit diesen Trends folgen muß, um Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Das neue Personalmanagement soll sich auszeichnen durch Flexibilität, Geschäftsorientierung der Personalpolitik und eine Umverteilung der Personalverantwortung von Personalabteilungen auf das Linienmanagement (vgl. z.B. Guest 1987; Hen-

dry/Pettigrew 1987, 1990; Staehle 1988). Obwohl die Personalpraktiken der meisten Arbeitgeber nicht an das Ideal einer neuen strategischen und integrierten Personalarbeit heranreichen (vgl. z.B. Purcell 1989), reflektieren die neuen Personallehren doch Veränderungen in bezug auf verschiedene Aspekte der Personalarbeit, einschließlich einer verstärkten Individualisierung des Arbeitsverhältnisses. Solche Entwicklungen können die Durchsetzung von Gleichberechtigungsmaßnahmen erschweren.

Die Ergebnisse des Price Waterhouse Cranfield Projektes ermöglichen eine Gegenüberstellung der Entwicklungen auf dem Gebiet der Frauenförderung und allgemeineren Veränderungen im Personalmanagement. Sie geben zudem Aufschluß darüber, ob diese Entwicklungen einen europaweiten Trend darstellen oder auf einige Länder und Arbeitgebergruppen beschränkt sind.

3.1 Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse

Ein wichtiges Element der neuen Personalpolitik ist die Flexibilisierung der Beschäftigung. Der verstärkte Einsatz von Teilzeitarbeit oder temporären Arbeitsverträgen ist z.B. von mehreren europäischen Regierungen und der OECD als Maßnahme zur Schaffung neuer Arbeitsplätze unterstützt worden (vgl. Berg 1989; Büchtemann 1991). In der Betriebswirtschaftslehre ist das Modell der "flexiblen Firma", die ihre Belegschaft in einen Kern primärer Beschäftigter und ein Umfeld von sekundären und austauschbaren Beschäftigten segmentiert und so Arbeitskosten minimiert, besonders im englischsprachigen Raum vertreten - und kritisiert - worden (vgl. Atkinson 1985; Pollert 1991).

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich ist, läßt sich außerhalb Skandinaviens ein relativ weitreichender Anstieg flexibler Arbeitsverhältnisse verzeichnen: Zwischen einem Drittel und der Hälfte der Arbeitgeber haben in den letzten drei Jahren den Einsatz von Teilzeit oder temporären Arbeitsverträgen erhöht; dem stehen nur geringfügige Rückgänge gegenüber. In bezug auf Teilzeitarbeit gilt dies insbesondere für die Schweiz, (West-)Deutschland, die Niederlande und Großbritannien. Dies sind Länder, in denen der Mangel an öffentlicher Kinderbetreuung Frauen Ganztagsarbeit erschwert, und in denen es seit Ende der 80er Jahre - zumindest in manchen Bereichen und Berufen - einen erheblichen Arbeitskräftemangel gibt.

Tab. 2: Veränderungen im Einsatz flexibler Arbeitsverträge während der letzten drei Jahre in Organisationen mit mindestens 200 Arbeitnehmern; 1990/91 (in %)

Land	DK	N	S	UK	F	E	I	D	NL	CH
Teilzeitarbeit	18	30	17	48	29	22	49	47	58	80
	14	11	24	6	7	8	6	5	3	1
Leiharbeit	20	35	25	46	40	51	19	31	66	58
	24	26	15	12	14	9	6	11	5	5
Befristete Arbeitsverträge	16	43	24	28	46	49	43	54	20	43
	2	17	1	4	12	7	5	7	20	23
Ausgliederung an Subunternehmen	24	12	13	36	33	37	21	41	20	35
	4	19	2	5	6	6	4	2	1	5

Fett gedruckte Zahlen geben erhöhten Einsatz an; normal gedruckte reduzierten.

Quelle: Price Waterhouse Cranfield Project 1991²

Nur in Schweden und Dänemark halten sich Anstieg und Abbau von Teilzeitarbeitsplätzen ungefähr die Waage. Auch dort ist die Erwerbstätigkeit der Frauen sehr stark auf Teilzeitarbeit konzentriert. Allerdings ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen (und Männern) insgesamt sehr viel höher als in anderen westeuropäischen Ländern (siehe auch Tabelle 6). Die Vergrößerung des Arbeitsvolumens ist deshalb nicht durch die Erschließung bislang "ungenutzter" weiblicher Ressourcen möglich, sondern nur durch die Umstrukturierung bestehender Arbeitsverträge. Arbeitgeber haben deshalb Teilzeitbeschäftigten vermehrt Ganztagsarbeit angeboten, und dies ist oft auch im Interesse der Frauen gewesen, die in Teilzeitghettos 'festhingen'.

Dänemark und Schweden zeigen insgesamt auch einen geringeren Anstieg im Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen und Leiharbeit. Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen sind dort weiterhin von einem vergleichsweise starken Einfluß der Gewerkschaften gekennzeichnet. Dies hat Gesetzesinitiativen (wie z.B. in Frankreich, Spanien und Deutschland) verhindert, die den erhöhten Einsatz von befristeten Arbeitsverhältnissen anregen.

Wie viele Autorinnen gezeigt haben (vgl. z.B. Rudolph et al. 1987; Kranich 1991), sind Frauen die Hauptbetroffenen dieser neuen prekären Beschäftigungsverhältnisse. Gefährdet sind insbesondere die bisher relativ si-

chereren Frauenarbeitsplätze im öffentlichen Dienst (vgl. auch Marshall 1989; Bruegel/Hegewisch 1993). Haushaltskürzungen haben hier verstärkt zu Sparmaßnahmen wie der Privatisierung von Dienstleistungen, der Verkürzung der Stundenzahl bei Teilzeitarbeitsverträgen (zum Teil unter die Sozialversicherungsgrenze) und der Befristung von Arbeitsverträgen geführt. In Großbritannien ist seit einigen Jahren die öffentliche Ausschreibung von ehemals verwaltungsintern ausgeführten Aufgaben (wie z.B. Reinigung, Verpflegung, Müllabfuhr usw.) gesetzlich vorgeschrieben. Dies hat zu einem weitgehendem Verlust an Sozialleistungen geführt, besonders dort, wo private Unternehmer Aufträge in traditionellen Frauenbereichen gewonnen haben. Weil sich durch derartige Maßnahmen vor allem die Arbeitsbedingungen von Frauen verschlechtern, erwägt die Nordirische Equal Opportunity Commission momentan eine Klage wegen mittelbarer Diskriminierung gegen die britische Regierung - ein weiteres Rechtsprinzip, das der EG zu verdanken ist (vgl. National Pay Equity Campaign 1992).

3.2 Entwicklungen in der Vergütungspolitik

Eine weitere Entwicklung ist die zunehmende Dezentralisierung von Lohn- und Gehaltsverhandlungen auf die Ebene des Betriebes oder sogar des individuellen Arbeitsverhältnisses. Dies ist insbesondere in Frankreich und Großbritannien der Fall. Dort finden sogar für Industriearbeiter, traditionell die Arbeitnehmergruppe, deren Arbeitsbedingungen am stärksten von nationalen oder branchenweiten Tarifverträgen abhängen, zentrale Verhandlungen nur noch bezogen auf eine Minderheit von Unternehmen statt (vgl. Hegewisch 1991). Für andere europäische Länder trifft dies bis jetzt nicht in diesem Ausmaß zu, aber auch dort hat insgesamt die Bedeutung nationaler oder branchenweiter Tarifverhandlungen abgenommen. Dies gilt insbesondere für die Arbeitnehmergruppen, in denen Frauen stärker konzentriert sind, wie z.B. Bürokräfte. Innerhalb der EG am niedrigsten ist der Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern in Dänemark, wo Lohnverhandlungen traditionell zentral und mit egalitären Grundsätzen durchgeführt worden sind (auch wenn diese nicht unbedingt auf Lohnangleichung zwischen Männern und Frauen ausgerichtet waren) (vgl. IDS European Report 1992, S. I).

Hinzu kommt, daß mehr als die Hälfte aller privaten Arbeitgeber in (West-)Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Schweden und der Schweiz angibt, variable Vergütungsanteile hätten in den letzten drei Jahren an Bedeutung zugenommen (vgl. Hegewisch 1991, S. 32). Besonders beachtenswert ist der Einsatz leistungsbezogener Bezahlung, wodurch das Entgelt zumindest teilweise von der Bewertung der individuellen Leistung durch das Linienmanagement abhängt (siehe Tabelle 3).

Tab. 3: Leistungsbezogene Gehaltserhöhungen in Organisationen mit mindestens 200 Beschäftigten 1990/91 (% pro Mitarbeiterkategorie)

	CH	D	DK	E	F**	I	N	NL	S	UK
Management ⁺	65	24	14	48	70	85	18	27	13	68
Techn./kaufm. Angest.	66	42	18	58		86	16	29	12	58
Facharbeiter [@]	62	41*								12
Bürokräfte	57	38	13	39	60	72	11	27	11	46
Arbeiter [#]	56	32	19	33	41	32	15	27	32	23

* Französische Ergebnisse sind für 1989/90.

+ In Frankreich schließt "Management" (*Cadre*) einige Berufsgruppen wie z.B. Rechtsanwälte mit ein. Zu "Bürokräften" (ETAM) zählen auch einige kaufmännische Angestellte.

@ Nur Schweden und die Schweiz unterscheiden zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten; Antworten für technische Angestellte sind unter "Facharbeiter" angegeben.

Nur in Deutschland sind Antworten für Facharbeiter und an-/ungelernte Arbeiter getrennt erhoben. In allen anderen Ländern schließt "Arbeiter" Facharbeiter mit ein.

Quelle: Price Waterhouse Cranfield Project nach Hegewisch 1991, S. 33

Mit Ausnahme der skandinavischen wird in allen Ländern von mindestens einem Viertel der Arbeitgeber die Bewertung der individuellen Leistung bei der Lohn- und Gehaltsdifferenzierung berücksichtigt. In Großbritannien, wo dieser Trend mit am ausgeprägtesten ist - und von Arbeitgebervereinigungen wie von der Regierung stark befürwortet wird - gibt es Anzeichen dafür, daß Frauen, insbesondere Teilzeitbeschäftigte, prozentual weniger hohe Gehaltserhöhungen erhalten (vgl. National Pay Equity Campaign 1992). In Dänemark hat eine ähnlich ungleiche Verteilung von Lohn- und Gehaltserhöhungen auf Frauen und Männer in der Firma Danfoss zu einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes geführt. Diese lautet, daß ein Lohn- und Gehaltsfindungssystem, in dem Frauen durchschnittlich

niedrigere Erhöhungen als Männer erhalten, als diskriminierend angesehen werden muß. Es ist Sache des Arbeitgebers, einen Gegenbeweis zu erbringen (vgl. IRS/EOC 1991, S. 49).

3.3 Dezentralisierung von Personalverantwortung

Hand in Hand mit dem Anwachsen variabler und leistungsbezogener Vergütung hat auch die Verantwortung des Linienmanagements für Entscheidungen im Vergütungsbereich zugenommen (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Der Anstieg der Verantwortung von Linienmanagern auf dem Gebiet der Vergütung in privaten und öffentlichen Betrieben mit mindestens 200 Arbeitnehmern während der letzten drei Jahre (in %)

	Privat	Öffentlich
Dänemark	16	21
Frankreich	45	21
(West)Deutschland	15	*
Italien	35	*
Niederlande	30	39
Norwegen	30	29
Spanien	40	*
Schweden	55	87
Schweiz	38	*
Großbritannien	23	39

* Sample zu klein

Quelle: Price Waterhouse Cranfield Project in Hegewisch, 1991, S. 34

In Großbritannien durchgeführten Untersuchungen zufolge wird die leistungsbezogene Vergütung meist nicht systematisch eingeführt, kontrolliert oder durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt (vgl. Whyatt Consultancy/Personnel Today 1990, S. 30). In einer Situation, wo die große Mehrheit der Linienmanager männlichen Geschlechts ist, erhöht deren größere Verantwortung für Vergütungsentscheidungen die Gefahr von Entgeltdiskriminierungen. Insofern ist es unwahrscheinlich, daß diese Entwicklungen zur Verminderung der Lohn- und Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen führen werden.

Ein solches Anwachsen der Verantwortung von Linienmanagern ist auch auf anderen Gebieten der Personalarbeit zu finden, wie z.B. in der Personalbeschaffung sowie der Aus- und Weiterbildung. Diese Dezentralisierung findet statt, ohne daß zentral ausgearbeitete und verbindlich gemachte Personalstrategien einheitliche Regelungen und Kontrollmechanismen gewährleisten (vgl. Brewster und Holt Larsen 1992, S. 414ff). Auch dadurch werden die Diskriminierungsmöglichkeiten vermehrt. Die Erhöhung der finanziellen Verantwortung von Linienmanagern sowohl für Personalangelegenheiten als auch in bezug auf andere Produktionsentscheidungen in der englischen Kommunalverwaltung hat außerdem zu einer Kritik an den Prozeduren und Kosten der Gleichberechtigungsmaßnahmen geführt. Diese werden als unnötige bürokratische Hindernisse und Ausgaben angesehen, die die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Abteilung - zumindest kurzfristig - herabsetzen.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend kann man sagen, daß die skizzierten Entwicklungen im Personalmanagement, die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse, die verstärkte Leistungsorientierung bei der Vergütung und die Dezentralisierung von Personalverantwortung, die Erfolgchancen betrieblicher Gleichberechtigungsmaßnahmen vermindern. Das heißt: Zu einem Zeitpunkt, in dem die gesetzlichen und institutionellen Voraussetzungen für die Durchführung von Gleichberechtigungsmaßnahmen besser denn je erscheinen, wird deren tatsächliche Umsetzung durch allgemeine Veränderungen im betrieblichen Umfeld unterbunden oder zumindest erheblich erschwert.

Als Gegengewicht zu diesen eher gleichberechtigungsfeindlichen Entwicklungen können sich - zumindest in Westeuropa - Frauen auf die demographischen Entwicklungen stützen, die in den nächsten Jahrzehnten zu einer Verminderung und Überalterung der Erwerbsbevölkerung führen werden. Nach Schätzungen der OECD wird die Verminderung in Italien, Belgien und der Bundesrepublik am stärksten sein. Zusammen mit dem Wachstum an Arbeitsplätzen im Dienstleistungsbereich - und dies sind traditionelle Frauenarbeitsplätze - führt dies zu einer größeren Nachfrage nach Frauen auf dem Arbeitsmarkt und einer Erhöhung ihres Anteils an den Erwerbstätigen insgesamt (siehe Tabellen 5 und 6).

Tab. 5: Der Anteil von Frauen an den Erwerbstätigen 1987 und 1990 (in %)

	1987	1991
Belgien	39.3	40.7*
Dänemark	45.4	46.3
Frankreich	42.0	43.0
(West)Deutschland	39.7	41.2
Griechenland	34.4	35.2*
Irland	32.4	33.9
Italien	34.2	35.3
Luxemburg	34.3	35.5
Niederlande	36.4	39.0
Portugal	41.3	43.3
Spanien	30.5	42.8
Großbritannien ⁺	45.5	44.8
EG 12	39.3	39.9

* 1990

+ Einschließlich Nordirlands

Quelle: Eurostatistik 1993, Nr. 1, S. 38

Tab. 6: Die Frauenerwerbsquote in den EG Mitgliedsstaaten und Schweden 1979; 1987; 1995* (in %)

	1979	1987	1995
Belgien	47.4	52.0	-
Dänemark	69.9	75.9	82.6
Frankreich	54.2	55.7	61.0
(West)Deutschland	49.6	51.9	51.3
Griechenland	32.8	41.7	-
Irland	35.2	38.5	39.8
Italien	38.7	43.4	47.7
Luxemburg	39.8	44.3	-
Niederlande	33.4	41.9	52.3
Portugal	57.3	57.4	58.5
Spanien	32.2	37.5	-
Großbritannien ⁺	58.0	62.6	62.2
Schweden [@]	53% (1963)	85% (1989)	

* Schätzung

+ Einschließlich Nordirland

~ Schließt Personen unter 15 Jahren ein

Quelle: Conroy Jackson 1990, S. 5; @ Statistics Sweden

Diese Entwicklungen haben dazu geführt, daß seitens der Arbeitgeber erneut Frauen als Arbeitsmarktpotential entdeckt und mit Personalmarketingmaßnahmen umworben werden. Wie aus Tabelle 7 zu entnehmen ist, konzentriert sich allerdings die Mehrheit der Arbeitgeber bei gezielten Personalbeschaffungsmaßnahmen momentan noch auf die Gruppe der Schulabgänger. Frauen sind die am zweithäufigsten genannte Zielgruppe, insbesondere in der Schweiz, den Niederlanden und Großbritannien. In Deutschland ist der Anteil der Arbeitgeber, die gezielt versuchen, Frauen zu rekrutieren, zwischen 1990 und 1991 von 41% auf 35% gesunken; dies ist höchstwahrscheinlich eine Reaktion auf die veränderte Arbeitsmarktlage seit der Wiedervereinigung. Andere Kategorien von Arbeitnehmern, von denen man sagen könnte, daß sie ein "unausgenutztes Arbeitsmarktpotential" darstellen, wie zum Beispiel Beschäftigte mit Behinderungen oder ältere Arbeitnehmer, werden weiterhin größtenteils ignoriert; dies gilt auch für langfristig Arbeitslose.

Tab. 7: Arbeitnehmergruppen, die Adressaten gezielter Personalbeschaffungsmaßnahmen von Organisationen mit mindestens 200 Beschäftigten sind (in %)

Land ⁴	CH	D	DK	E	F	I	N	NL	S	UK
Schulabgänger	61	55	23	74	67	81	22	59	4	48
Frauen	60	35	14	37	27	32	30	58	30	42
Ethnische Minderheiten/ Ausländer	35	2	17	2	@	4	2	37	9	20
Ältere	16	10	3	12	4	0	1	10	8	28
Behinderte	7	11	5	10	17	10	23	3	30	18
Langzeitarbeitslose	3	16	13	15	9	2	8	26	4	10

Quelle: Price Waterhouse Cranfield Project² 1991

Die national unterschiedliche Konzentration auf weibliche Arbeitnehmer als Reaktion auf Arbeitskräftemangel läßt sich zum Teil durch die Frauenbeschäftigungsquote erklären. In den skandinavischen Ländern z.B. führt die hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen (siehe auch Tabelle 6) dazu, daß diese im Vergleich zu Männern kaum eine Sonderstellung einnehmen. In Großbritannien, wo Frauen nach Dänemark den höchsten Anteil an den

Beschäftigten insgesamt stellen, zwingt der Mangel an Kinderbetreuungs- und Pflegeplätzen viele Frauen zu einer Unterbrechung ihres Berufslebens. Frauen mit kleineren Kindern und ältere Frauen sind deshalb weiterhin ein bislang nicht ausgeschöpftes Arbeitsmarktpotential.

Die veränderte Arbeitsmarktsituation hat in Ländern wie der Bundesrepublik und Großbritannien dazu geführt, daß verstärkt diskutiert wird, welche strukturellen Hindernisse einer Arbeitsmarkt-Integration der Frauen entgegenstehen. Schlagworte wie "flexible Arbeitszeiten" und "flexible Beschäftigung" werden hier fast automatisch mit Frauenarbeit verbunden - und oft schon per se als Gleichstellungsmaßnahmen dargestellt. Diskussionen mit Personaldirektoren in Frankreich, die im Rahmen des Price Waterhouse Cranfield Projektes geführt worden sind, haben gezeigt, daß dort flexible Arbeitszeiten vielmehr als Reaktionen auf geänderte Arbeitnehmererwartungen an Arbeitsqualität interpretiert werden. Während in den alten Bundesländern, Großbritannien, Norwegen und der Schweiz mindestens zwei Drittel der Arbeitgeber, die Frauen als Zielgruppe ihrer Personalbeschaffungsmaßnahmen nennen, angeben, daß sie Teilzeitarbeit als ein Mittel der Personalbeschaffung einsetzen, war dies bei nur 35% der französischen Arbeitgeber der Fall. Frankreich nimmt insofern innerhalb Europas eine Sonderposition ein, da hier eine relativ hohe Beschäftigungsquote von Frauen mit vergleichsweise niedriger Teilzeitbeschäftigung einhergeht.

Sehr viel seltener ist es, daß speziell an Frauen gerichtet Personalbeschaffungsmaßnahmen durch weiterreichende Maßnahmen, wie z.B. Schulungen, die Frauen bei der Wiedereingliederung nach einer Familienpause helfen, oder Kontaktprogramme während des Erziehungsurlaubes, unterstützt werden (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8: Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Arbeitgebern mit mindestens 200 Beschäftigten, die Frauen als Zielgruppe ihrer Personalbeschaffungsmaßnahmen sehen (1990/91)

	CH	D	DK	E	F	I	N	NL	S	UK
Kontaktprogramme während der Familienphase	11	6	4	18	18	20	4	9	*	15
Kurse für Berufsrückkehrerinnen	27	22	2	5	8	10	8	19	1	33

* diese Frage wurde in Schweden nicht gestellt, da die dortigen Projektpartner das Konzept als unverständlich ansahen.
Quelle: Price Waterhouse Cranfield Project 1991²

Interessant ist auch hier, wie länderspezifisch solche Maßnahmen sind. Dabei scheint es keinen direkten Zusammenhang zwischen der Verbreitung dieser Art von "Frauenförderung" in einem Land und dem allgemeinen Status von Frauen dort zu geben. In Frankreich, einem Land mit kurzem Mutterschaftsurlaub und einem guten Angebot an ganztägiger Kinderfürsorge, überrascht es nicht weiter, daß Arbeitgeber keine Wiedereingliederungskurse anbieten. In Schweden und Dänemark allerdings ist Mutterschaftsurlaub von einem Jahr und mehr üblich, aber die Idee eines systematischen Kontaktes zwischen Frau und Betrieb während der Unterbrechung, oder von Kursen, die die Problematik von Beschäftigten mit kleinen Kindern aufnehmen, ist fast vollkommen unbekannt.

Viele dieser Maßnahmen - in den Worten einer tschechischen Feministin "luxuries that we are after, like part-time work, higher living standards, shorter working hours" (Castle-Kanerova 1991, S. 163) - sind zweischneidig, da sie die bestehende geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Haushalt nicht antasten. Ihre Wirkung bleibt zudem dadurch begrenzt, daß sie aus rein wirtschaftlichen Gründen ergriffen werden, und nicht um eine langfristige Umverteilung von Macht und Einfluß zwischen Männern und Frauen zu erreichen. Das zuletztgenannte Ziel von Frauenförderungsmaßnahmen stößt auf die direkte und indirekte Opposition von männlichen Arbeitnehmern. Eine Studie zur Frauenförderung in den fortschrittlichsten Organisationen Englands fand die Gleichstellungsbeauftragten "coherent and united in their disappointment in the achievements of 'equal opportunities'" (Cockburn 1991, S. 215). Andererseits ermöglichen solche Maßnahmen Frauen aber 'einen Fuß in der Tür' und durch die Teilnahme an bezahlter Arbeit eine gewisse ökonomische Unabhängigkeit. Die Arbeitsmarktsituation in den nächsten Jahren in Westeuropa sollte es Frauen erlauben, diese Maßnahmen zu verteidigen und auszubauen.

Frauen in Osteuropa fehlt dieser Hebel zur Verbesserung ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt. Demographische Veränderungen in der arbeitenden Bevölkerung sind angesichts der Massenarbeitslosigkeit irrelevant. Auch die geschlechtsspezifische Zuordnung von Arbeitsplätzen, die in den ehemaligen Ostblockstaaten fast so ausgeprägt gewesen ist wie in Westeuropa, wirkt sich hier zum Nachteil der Frauen aus. Diese arbeiteten überproportional in Verwaltungsbereichen, die jetzt der Umstrukturierung zum Opfer fallen. Einen Dienstleistungssektor, dessen Expansion neue Arbeitsplätze

schaffen könnte, gibt es - zumindest noch - nicht. Die Position der Frauen in Osteuropa ähnelt insofern jener der Frauen in den westlichen Ländern der Nachkriegszeit, wo Frauen zum Wohl des Mannes und der Familie massiv vom Arbeitsmarkt verdrängt wurden.

Literatur

- Atkinson, John (1985): Flexibility, uncertainty and manpower management, Report 89, Institute of Manpower Studies, Brighton.
- Berg, Anne-Marie (1989): Part-time employment: a response to the economic crisis? in: Rosenberg, Sam (Hg.): The state and the labor market, New York, S. 221-231.
- Brewster, Chris/Holt Larsen, Henrik (1992): Human resource management in Europe: Evidence from 10 Countries; in: International Journal of Human Resource Management, 3. Jg, Nr. 3, S. 409-434.
- Brewster, Chris/Hegewisch, Ariane/Lockhart, Terry (1991): Researching human resource management: the methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project; in: Personnel Review, 20. Jg., Nr.6, S.36-40.
- Bruegel, Irene/Hegewisch, Ariane (1993): Flexibilisation and part time work in Europe; in: Brown, Phil/Crompton, Rosemary (Hg.): A New Europe? Economic Restructuring and Social Exclusion, London (im Erscheinen).
- Büchtemann, Christoph (1991): Does (de-)regulation matter? Employment protection and temporary work in the Federal Republic of Germany, in: Standing, Guy/Tokman, Vic (Hg.): Towards social adjustment, ILO, Geneva, S. 251-278.
- Castle-Kanerova, Mita (1991): Interview with Alena Valterova; in: Feminist Review, Sonderband 39, S. 161-165.
- Cockburn, Cynthia (1991): In the Way of Women, Basingstoke.
- Conroy Jackson, Pauline (1990): 1992: The impact of the completion of the internal market on women in the European Community; V/ 506/90-EN; Commission of the European Communities, Brussels.
- Eurostatistik: Daten zur Konjunkturanalyse; 1991; Nr 2.
- Feminist Review (1991): Shifting Territories of Feminism & Europe; special issue; Nr. 39.
- Guest, David (1987): Human resource management and industrial relations; in: Journal of Management Studies, 24. Jg., Nr 5, S. 503-522.
- Hegewisch, Ariane (1991): The decentralisation of pay bargaining: European comparisons, in: Personnel Review, 20. Jg, Nr. 6, S. 29-36.
- Hendry, Charles/Pettigrew, Andrew (1987): The practice of strategic human resource management, in: Personnel Review, 16. Jg., Nr.5, S. 3-8.

- Hendry, Charles/Pettigrew, Andrew (1990): HRM: an agenda for the 1990s, in: *International Journal of Human Resource Management*, 1. Jg, Nr. 1, S. 17-25.
- Hervé, Florence (Hg.) (1991): *Frauenzimmer im Haus Europa*, Köln.
- Hörburger, Hortense (1990): *Europas Frauen fordern mehr*, Marburg.
- IDS European Report (1992): *Equal Pay - a Distant Goal?* European Community Review November 1992, in: *IDS European Report* 371, November, S. I-VIII.
- IRS/EOC (Industrial Relations Service/Equal Opportunities Commission) (1991): *Pay and Gender in Britain*, Equal Opportunities Commission, Manchester.
- Kinnie, Nicholas (1989): Human resource management and changes in management control systems, in: Storey, John, (Hg.): *New Perspectives in human resource management*, London, S. 137-153.
- Krannich, Margret (1991): Tendenzen der Frauenerwerbstätigkeit in Europa: ein Vergleich, in: Hervé, Florence (Hg.): *Frauenzimmer im Haus Europa*, Köln, S. 24 - 38.
- Marshall, Adriana (1989): The sequel of unemployment: the changing role of part time and temporary work in Western Europe, in: Rogers, Gerard/Rogers, Jan (Hg.): *Precarious work*, ILO, Geneva, S. 16-47.
- National Pay Equity Campaign (1992): *Conference Report: Revaluing women's work - winning pay equality*, 14.-15. September 1991, London.
- Pollert, Anna (1991) (Hg.): *Farewell to Flexibility?* Oxford.
- Price Waterhouse Cranfield Project (1991): *Jahresbericht*, Cranfield.
- Purcell, John (1989): The impact of corporate strategy on human resource management, in: Storey, John (Hg.): *New perspectives in human resource management*, London, S. 67-91.
- Rudolph, Hedwig/Manthey, Helga/Mayer, Christine/Ostendorf, Helga/ Rabe-Kleberg, Ursula/ Stahr, Ingeborg (Hg.) (1987): *Ungeschützte Arbeitsverhältnisse: Frauen zwischen Risiko und neuer Lebensqualität*, Hamburg.
- Stachle, Wolfgang (1988): *Human Resource Management*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg., Nr. 5/6, S. 26-37.
- Unit for Equal Opportunity Statistics (1990): *Women and Men in Sweden: Equality of the Sexes 1990*, Statistics Sweden, Stockholm.
- Whyatt Consultancy/Personnel Today (1990): Do you play the rating game? in: *Personnel Today*, 23. October, S. 28-34.